

## 'Het gaat nooit meer rustig worden'

30-05-2017 11:20



**Het kan blijkbaar raar lopen in het leven. Zo zit je samen in Weesp op het kantoor van GEA afspraken te maken over de bijdrage van het adviesbureau aan het najaarscongres van inct, zo zit je een half jaar later in een kantoor met uitzicht op de Wibautstraat in Amsterdam te praten met de nieuwe algemeen directeur van WPG.**

Voordat we naar die toekomst kijken, doen we een stapje terug in de tijd om te bekijken langs welke wegen Swart uiteindelijk bij WPG terecht is gekomen. Na zijn studie bestuurskunde, waar hij naar eigen zeggen lang over heeft gedaan, kwam hij terecht bij de Thieme Groep in Delft. Zijn interesse lag ook toen al bij veranderingsprocessen en het slechten van cultuurverschillen tussen ondernemingen. Daarom mocht hij als managementtrainee bij het grafische concern onderzoek doen naar een groeistrategie. Nadat hij dit traject had afgerond bood men hem een positie van drukwerkverkoper aan. 'Nee dus', zegt Swart lachend.

Hij kwam in contact met GEA en ging voor hen een aantal vergelijkbare klussen doen, onder meer bij de Plantijn Groep en Roto Smeets de Boer. 'Na drie jaar had ik dat wel gezien, GEA was toentertijd best stoffig en dus zocht ik een nieuwe uitdaging in de online wereld.' Swart kwam terecht bij Monsterboard en werd daar *content & product development manager*. Hij was verantwoordelijk voor de website, het genereren van traffic en het uitbreiden van het dienstenaanbod van Monsterboard.

## **MRM**

Na Monsterboard kwam Swart bij Immediate Solutions terecht, wat hij zelf een 'cowboyclub' noemt. Dit bedrijf leverde MRM- (*marketing resource management*) en *marketing automation*-oplossingen. Hewlett Packard EMEA was een van de grootste klanten. 'Wij genereerden toen al Point of Sales-materiaal on demand en waren op dat moment – in 2001 – meer dan vooruitstrevend. Naast HP hadden we bijvoorbeeld ook Adidas worldwide advertising als klant. In die tijd heb ik geleerd complexe it-trajecten te begeleiden. Een zeer leerzame tijd waar ik nog bijna dagelijks profijt van heb.' Het bedrijf was echter erg afhankelijk van een paar grote klanten en toen HP zijn focus ging verleggen was het voor Swart tijd om verder te kijken.

## **Fuse**

'Ik besloot toen om mijn eigen adviesbureau met een focus op marketingprocessen en MRM te starten. Dat werd Fuse. Ik heb toen weer contact gezocht met GEA en zij waren zeer geïnteresseerd in wat ik met Fuse wilde neerzetten. Zij deden namelijk weinig met marketingprocessen en zagen in Fuse een goede aanvulling op hun eigen adviesportfolio. GEA nam een belang in Fuse.'

De groei van zijn bureau ging echter langzamer dan Swart had verwacht. 'We verrichten eigenlijk veel missionariswerk, we liepen nog wat te ver voor de troepen uit. Ondanks de succesvolle kleine en grotere projecten bleef de beoogde snelle groei van de vaste kern uit. De groeiverwachtingen waren wellicht wat te hoog door de groei van Monsterboard en Immediate Solutions. Deze groeiden immers in een paar jaar naar meer dan 60 fte.'

Fuse bracht hem wel steeds meer in de uitgeefbranche. 'We hadden een grote klant, het Kruidvat (A.S. Watson), waarvoor we alle marketingprocessen zouden optimaliseren. Dat vroeg om meer capaciteit dan ik met Fuse kon bieden, dus maakte ik een afspraak met GEA. Zij richtten zich op de uitgeefprocessen en logistieke aspecten van het project, ik met Fuse op de marketingprocessen en inzet van marketing automation. Ondanks deze scheiding van rollen, competenties en expertises ontstonden er toch allerlei discussies. Uiteindelijk was daar een simpele oplossing voor: we zijn gaan fuseren. Zo was ik dus opeens partner bij GEA.'

Zo was ik opeens partner bij GEA

In die tijd (2008, red.) crashte de economie en was er niet zo veel tijd en geld beschikbaar voor zaken rondom marketing resource management. Daarom ging ik meer klussen in de uitgeefbranche doen. Eén van de eerste partijen waarbij ik terechtkwam was WPG, waar ik me bezig heb gehouden met het optimaliseren van alle redactionele processen rondom de tijdschriften. Over dat onderwerp had ik zojuist een boek geschreven, wat voor WPG de reden was in gesprek te komen.'



Swart richtte zich steeds meer op projecten rondom innovatie en vernieuwing in de uitgeverij. Samen met André Knol zette hij het project 'Uitgeverij van de Toekomst' op, waarin uitgeverijen de mogelijkheid kregen om samen met andere partijen innovatie tot stand te brengen. 'De rode draad in alles wat ik bij GEA deed was innovatie en verandering, met de nadruk op het toepassen daarvan. Mijn stelling is dat men in de uitgeefbranche juist dat toepassen lastig vindt. Daar zijn nieuwe partijen beter in.'

Swart deed bij GEA steeds meer projecten bij grote partijen zoals Kluwer, Media Groep Limburg, Thieme Meulenhoff, Malmberg en ook weer WPG. Het is opmerkelijk hoe WPG als een rode draad door Swarts carrière loopt. Samen met GEA-collega Michiel de Klein hielp hij WPG-dochter Zwijsen, de educatieve uitgeverij, een nieuwe strategie en nieuwe proposities te ontwikkelen.

'Bij Zwijsen waren we bezig met vragen als "wat wordt je content-strategie", "hoe passen we technologie toe ter verbetering van de didactiek" en "welke competenties heb je in de organisatie nodig"? De samenwerking met Michiel was altijd inspirerend. Wij vullen elkaar erg goed aan: hij is meer de sociale en verbindende factor, terwijl ik meer degene ben die helderheid schept, enthousiasmeert, directer is. Daarbij wil ik best de confrontatie aangaan om tot nieuwe inzichten te komen. Uiteindelijk leidde dit project tot de zogenaamde "10 van Zwijsen": tien strategische uitgangspunten op basis waarvan keuzes worden gemaakt. Mensen zeggen wel gemakkelijk "ja" tegen nieuwe zaken, maar ze overzien vaak niet alle implicaties. Zo'n lijst werkt goed bij de interne discussies en doet een soort mantra ontstaan: zo krijg je een visie en strategie die vanuit de organisatie zelf ontstaat en consequent wordt doorgevoerd. Tot aan de spreekwoordelijke deurmat.'

In 2013 en 2014 waren Swart en De Klein bezig om de veranderingen bij Zwijsen te implementeren, toen WPG los daarvan een reorganisatie doorvoerde. 'Uiteindelijk gaf dat een positieve wending aan de veranderingsbereidheid. Zwijsen moest zijn steentje bijdragen aan de reorganisatie en zo konden wij de vernieuwing en de reorganisatie laten samenvallen. Dat traject heb ik begeleid. Na anderhalf jaar is het voor een consultant gebruikelijk om afscheid te nemen. Als consultant is je mandaat en houdbaarheid immers eindig.'

## **Continuïteit**

Het afscheid van Zwijsen bleek echter van korte duur want toen directeur Anneke Blok in 2016 aankondigde

dat zij naar Cito zou vertrekken, vroeg zij Swart om als interim-directeur op de winkel te passen. Hij kende de organisatie immers door en door.

Zijn tijdelijke terugkeer bracht continuïteit in de verdere uitrol en invulling van de 10 van Zwijsen. 'We zijn met een forse groep de hei opgegaan en hebben gezamenlijk een agenda opgesteld voor het verder invullen van de ambities en de gewenste innovatie en verandering voor de komende jaren. Dat heeft geleid tot een heel programma, dat best vergaande implicaties had voor meerdere onderdelen van het bedrijf.

Zwijsen draait nu op basis van dat programma en is flink in beweging met een bijzonder positieve dynamiek. Natuurlijk blijft veranderen altijd moeilijk, maar er worden bijzondere en mooie stappen gezet.

Zo werkt Zwijsen nu met een soort structuur van building blocks die methodeonafhankelijk zijn. Dat zorgt ervoor dat men heel flexibel is in het samenstellen en activeren van leer- en lesmiddelen. Dezelfde uitgangspunten zijn gebruikt om bijvoorbeeld taal- en rekenoefenstof volledig te integreren en aan te bieden in een Minecraft-omgeving'. (Minecraft is een spel waarin deelnemers hun eigen virtuele stad bouwen uit digitale legostenen, red. ) 'Iets anders waar Zwijsen in innoveert is het aanbieden van hun methodes via leaseconcepten. Dat is in België bijzonder goed aangeslagen en nu wordt onderzocht of dat in Nederland ook uitgerold kan worden. Daar hoort een heel ander businessmodel bij dan educatieve uitgevers gewend zijn.'

Nadat de klus bij Zwijsen in september 2016 was afgerond en Ludo Stroobants als nieuwe directeur van Zwijsen was aangesteld, bleef Patrick Swart bij WPG betrokken. In datzelfde jaar vertrokken er om uiteenlopende redenen meerdere directeuren, waaronder Koen Clement, die aankondigde dat hij graag naar België wilde terugkeren. 'Ik heb hem toen een mail gestuurd met het idee om een team neer te zetten dat de posities kon invullen, zodat de organisatie koers kon houden richting de toekomst. Twee dagen later zat ik op gesprek en was ik ad interim algemeen directeur van WPG', aldus Patrick. Met een duidelijke opdracht.

Hoewel Swart niet helemaal paste in het functieprofiel dat WPG in eerste instantie voor ogen had voor de post van directeur, vroeg men hem na zijn interim-periode toch aan te blijven, als opvolger van Clement. 'Dat had wel impact, omdat ik nog steeds partner bij GEA en GEADATA was. Toch hoefde ik er niet al te lang over na te denken: zo'n vraag komt tenslotte maar één keer langs. WPG is cultureel erfgoed met fantastische merken. Stuk voor stuk 'originals'. WPG is door de jaren heen in mijn genen gekropen en ik word blij wanneer ik 's ochtends het kantoor op de Wibautstraat binnenloop.'



De nieuwe functie betekende dat Swart afscheid moest nemen van GEA en GEADATA. Opmerkelijk was dat GEA ook in een transitie terecht kwam na het vertrek van Swart. Het heeft inmiddels in Thasis een nieuwe partner gevonden. 'Ik heb mijn aandelen in GEA aan Thasis overgedragen, vanzelfsprekend met een beetje

pijn in het hart. Nu ik van de andere kant kan kijken, ben ik bijzonder trots op wat we met GEA bereikt hebben. Ik zie nu ook hoe andere consultancybureaus te werk gaan', zegt Swart glimlachend. 'Wat ik geleerd heb als consultant is dat je altijd moet presteren, je moet altijd aan de klantbehoefte voldoen, je kunt niet even een dagje rustig aan doen. Met dat gevoel zit ik nu ook hier.'

'Als persoon ben ik niet veranderd, voor zover ik dat zelf kan beoordelen. Ik geef mensen graag vertrouwen, veranderen doe je immers met elkaar. Als directeur moet je natuurlijk wel de voorwaarden daarvoor organiseren. Want we zitten als groep van een aantal pluriforme uitgeverijen in een continue transitie. De markt verandert voortdurend, of het nu gaat om tijdschriften of om educatieve uitgaves. Voor ons is belangrijk dat de markt krimpt. Dat betekent dat onze organisatie niet dezelfde grootte als vroeger kan aanhouden. Dat begrijpt iedereen. Ook betekent het dat we moeten werken aan een nieuwe strategie en aan de verdere ontwikkeling van ons portfolio.'

## **Ons middel is het verhaal**

Daarom begon Swart met het beantwoorden van vragen als 'wie zijn we en wat is onze propositie', om van daaruit een nieuwe strategie op te stellen. 'We hebben gekeken naar onze merken, onze abonnees, onze roots, ons bestaansrecht en we zijn tot de conclusie gekomen dat we een bijzonder goed te definiëren bereik hebben. Ons middel is het verhaal. Unieke verhalen van spraakmakende auteurs, die verdieping, ontspanning en educatie bieden en alle mogelijke verschijningsvormen kennen. We richten ons op mensen die mentaal en fysiek vooruit willen in het leven. Op de zogenaamde meerwaardezoekers. Dat is voor al onze merken de gemeenschappelijke deler.'

Het lijkt alsof een titel als Voetbal International daar een beetje buiten valt, maar Swart weet VI handig binnenboord te krijgen: 'Het lijkt inderdaad alsof VI een vreemde eend in de bijt is, maar er gebeurt op dit moment heel veel bij die titel. Binnen VI is veel innovatie gericht op het activeren van de doelgroep, ook hier gaat het om meerwaarde creëren.'

Opmerkelijk is dat de laatste tijd de ontwikkelingen rondom VI vaker buiten de deur dan binnenshuis besproken leken te worden, zeker omdat voormalig hoofdredacteur Johan Derksen zich er regelmatig tegenaan bemoeit. 'Over VI heeft iedereen altijd een mening en dat is goed. Wij hebben een heldere koers voor ogen en daar houden we aan vast. VI heeft wel een minder jaar achter de rug. Dat is wel relatief, want we investeren als WPG fors in de titel en de ontwikkeling van het VI-portfolio. Ik denk dat de resultaten daarvan de komende tijd zichtbaar zullen worden.'

## **Portfolio ontwikkelen**

Swart geeft aan dat binnen WPG en haar werkmaatschappijen wel een en ander gaat veranderen de komende tijd. De plannen hiervoor moeten nog wel formeel worden goedgekeurd door de centrale ondernemingsraad. 'We willen ons collectieve bereik, onze doelgroep, beter bedienen en bereiken met relevante content. Dat betekent: bouwen aan ons portfolio, en innovatie en vernieuwing stimuleren. De ontwikkeling van ons portfolio hoeft trouwens niet per se op print te gebeuren, dat kan van alles zijn: bloggers, vloggers, online only-titels, noem maar op.'

'Een mooi voorbeeld is het recente succes van VI Kids dat intensief samenwerkt met WPG kindermedia. Dat samenwerken zit nog niet overal in het WPG-dna, maar daaraan gaan we veel aandacht besteden. Daar ligt namelijk enorm veel potentie. Kennis en competenties zijn nu nog wat versnipperd over de werkmaatschappijen. Als we die bij elkaar brengen gaat er veel energie loskomen en kunnen we onze innovatie versnellen.'

## Verlies maken is voor niemand een houdbaar businessmodel

We hebben bijvoorbeeld iemand die concepten voor adverteerdersproposities bedenkt aan tafel gezet met de marketeers en de uitgever van De Bezige Bij. Daardoor kwamen verrassende dingen tot stand. Dat zijn mensen die elkaar eigenlijk nooit zagen of spraken, maar die heel veel aan elkaar kunnen hebben.'

Op de vraag of hij de glazen bol wil kijken, heeft Swart een simpel doch doeltreffend antwoord: 'Waar ik naar streef is dat we met WPG een positief rendement draaien op al onze activiteiten en dat we de krimp compenseren met nieuwe activiteiten en nieuwe omzet. De bestaande business *lean and mean* maken en gelijktijdig innovatie aanjagen. Werken aan ons portfolio volgt. Dat zou ons in 2020 tot een gezonde uitgeverij moeten maken. Let wel, we zijn een stichting, dus onze rendementseisen zijn wat minder streng dan die van beursgenoteerde bedrijven. Per activiteit kunnen de rendementsverwachtingen overigens best verschillen, maar verlies maken is voor niemand een houdbaar businessmodel.'

Swart voegt daaraan toe: 'Alles begint met een heldere propositie en positionering. WPG moet een herkenbare identiteit krijgen voor onze adverteerders, onze partners en onze auteurs. Voor de consumentenmarkt is die identiteit van WPG minder belangrijk, voor hen zijn onze merken de dragers van onze identiteit. En al deze merken zijn sterk.'

De conclusie van het gesprek is eenvoudig: 'Het gaat nooit meer rustig worden. We digitaliseren, we analogiseren, we anticiperen. De enige zekerheid is dat we continue in beweging moeten zijn. Zoals oud-bokser Arnold Vanderlyde zegt: Als je blijft bewegen word je niet geraakt.'

tekst David Huijzer foto's Anna Green